

Budowa systemu wynagrodzeń

Teoria i praktyka

redakcja naukowa Joanna Liksza

Michał Chodkowski, Sylwia Gołębiowska, Dorota Gotowicka
Joanna Liksza, Robert Manikowski, Magdalena Miąsek
Agnieszka Mrówka, Dariusz Racz, Adam Seoudi
Piotr Sierociński, Anna Wardecka, Andrzej Woźniakowski



 Wolters Kluwer

wydanie II

Budowa systemu wynagrodzeń

Materiały uzupełniające

będą dostępne do 31 grudnia 2028 r.

W razie problemów ze znalezieniem zdrapki z kodem aktywacyjnym prosimy o kontakt tel. 801 04 45 45

POLECAMY TAKŻE:

Benefity. Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników
J. Liksza (red. nauk.)

Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników
J. Liksza (red. nauk.)

Projektowanie systemów podwyżkowych, wyd. II
R. Manikowski

Projektowanie systemów premiowych, wyd. II
R. Manikowski

Restrukturyzacja. Wprowadzanie trudnych zmian z korzyścią dla organizacji i pracowników
P. Gniazdowski, A. Jagiełka, M. Kosińska, P. Kuron, M. Mianowski

Cyfrowy HR. Dział personalny w obliczu cyfrowej transformacji firmy
M. Sidor-Rządkowska, Ł. Sienkiewicz

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
M. Sidor-Rządkowska

13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce
M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach

Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy, wyd. II
A. Łądka-Barańska, M. Puchalska-Kamińska

Digital learning. Od e-learningu do dzielenia się wiedzą, wyd. II
M. Machalska

redakcja naukowa Joanna Liksza

Michał Chodkowski, Sylwia Gołębiowska, Dorota Gotowicka
Joanna Liksza, Robert Manikowski, Magdalena Miąsek
Agnieszka Mrówka, Dariusz Racz, Adam Seoudi
Piotr Sierociński, Anna Wardecka, Andrzej Woźniakowski

Budowa systemu wynagrodzeń

Teoria i praktyka

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

wydanie II

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2023

Wydawczyni
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Dorota Lebedzińska

Opracowanie redakcyjne i łamanie
Violet Design Wioletta Kowalska

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© M Moller/peopleimages.com – stock.adobe.com

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-601-3

2. wydanie

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluger.pl

www.wolterskluger.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Słowo wstępne	9
Przedmowa	11
Rozdział I	
Istota wynagradzania i model Total Rewards	17
1. Nowoczesne systemy wynagrodzeń wspierają strategię biznesową	17
2. Ewolucja idei wynagradzania – świat wdraża model Total Rewards	18
3. Model i schemat procesu budowy systemu wynagrodzeń	26
Rozdział II	
Opis stanowiska podstawą budowy rozwiązań HR	29
1. Podstawowe zasady budowy systemów wynagradzania	29
2. Cel tworzenia opisów stanowisk pracy	33
3. Zakres formularza/opisu stanowiska pracy	36
4. Cele i metody budowania struktury stanowisk	38
5. Przykładowy opis stanowiska pracy	41
6. Role organizacyjne a stanowiska	44
Rozdział III	
Wartościowanie stanowisk	49
1. Cel wartościowania stanowisk pracy	49
2. Metodyka wartościowania stanowisk opracowana przez Charlesa Bedaux	50
3. Metodyka wartościowania stanowisk opracowana przez Edwarda Haya	51
4. Metoda wartościowania UMEWAP – przykład uniwersalnej metody analityczno-punktowej	54
5. Metody wartościowania – uniwersalne czy szyte na miarę	56
6. Uprozczone metody wartościowania na przykładzie metody klasyfikacyjnej DBM	58
7. Proces wartościowania stanowisk	60
8. Wybór optymalnej metody wartościowania stanowisk i odpowiednie komunikowanie	61
9. Wartościowanie a mapowanie stanowisk pracy	62

Rozdział IV

Budowa nowoczesnych taryfikatorów	65
1. Próba definicji pojęć taryfikatora i taryfikacji pracy	65
2. Po co budujemy taryfikatory?	66
3. Taryfikator pracy a taryfikator płac	67
4. Ile kategorii zaszerogowania powinien mieć taryfikator?	69
5. Taryfikator tradycyjny lub liniowy <i>versus</i> dwuwymiarowa mapa stanowisk	72

Rozdział V

Przegląd rynku	83
1. Uwagi ogólne	83
2. Problemy związane z porównaniami rynkowymi	85
3. Jak wybrać organizację wzorcową i rynek odniesienia?	88
4. Dokładność danych i precyzja pomiaru	95
5. Rozkład wynagrodzeń i jego miary	97
6. Źródła danych rynkowych	102
7. Analiza i zastosowanie danych z przeglądu rynku	105
8. Podsumowanie	110

Rozdział VI

Polityka wynagrodzeń i rynkowe tabele lub siatki płac	111
1. Uwagi ogólne	111
2. Tabela płac zasadniczych	111
3. Siatki płac zasadniczych	114
4. Polityka płac <i>versus</i> praktyka firmowa (lub rynkowa) płac	115
5. Zasady konstruowania tabel płac zasadniczych	117
6. Polityki i tabele płac zasadniczych dla taryfikatorów w formie map stanowisk	122
7. Dobre praktyki <i>versus</i> „życie”	128
8. Wdrażanie polityk i tabel płac zasadniczych	131

Rozdział VII

Systemy płac zmiennych	135
1. Wprowadzenie	135
2. System premiowy MBO	137
2.1. Uwagi ogólne	137
2.2. Zarządzanie przez cele (<i>Management by Objectives</i>)	138
2.3. Mierzalność celów	140
2.4. Karta celów (<i>scorecard</i>)	141
2.5. Krzywe premiowe	143
2.6. Okresy rozliczeniowe	145
2.7. Dobre praktyki w stosowaniu premii MBO	146
2.8. Najczęściej popełniane błędy w stosowaniu premii MBO	146
2.9. Podsumowanie	147
3. System premiowy dla sprzedaży	147
3.1. Idea systemu premiowego dla sprzedaży: nagradzamy za wyniki (ang. <i>pay for performance</i>)	147

3.2. Role sprzedażowe	148
3.3. Premia czy prowizja	150
3.4. Schemat wynagradzania sił sprzedaży	153
3.5. <i>Sales by Objectives</i> (SBO) – system premii dla sprzedaży	155
4. System premii dla produkcji	161
4.1. Formy wynagradzania pracowników produkcji	161
4.2. Cele systemu premiowego dla pracowników na stanowiskach produkcyjnych	164
4.3. Mechanizmy premii dla pracowników produkcji	167
4.4. Case study igus – dlaczego system premii zespołowej sprawdził się w organizacji?	169
5. System premii dla kadry zarządzającej	176
5.1. Uwagi ogólne	176
5.2. Jaki cel ma osiągnąć system premii kadry zarządzającej?	177
5.3. Rodzaje systemów premiowych dla kadry zarządzającej	178
5.4. Transparentność polityki wynagradzania	188
6. Kierunki zmian w systemach premiowych	190
6.1. COVID-19 i Ukraina jako determinanty nowych czasów	190
6.2. Inflacja i jej wpływ na system wynagradzania i system premii	192
6.3. Zmiana pokoleniowa i systemy dopasowane do nowych generacji	195
6.3.1. Rola przełożonego w kontekście mechanizmów dystrybucyjnych	196
6.3.2. Systemy oceny pracy pracowników w mechanizmach premiowych	197
6.3.3. Branże „bez premii”	199
6.4. Digitalizacja HR a systemy premii	200
6.4.1. Dostępność mierników	201
6.4.2. Hurtownie danych i narzędzia <i>Big Data</i>	202
6.4.3. KPI dostępne dla każdego pracownika	204

Rozdział VIII

Benefity	207
1. Uwagi ogólne	207
2. Finansowanie benefitów	209
3. Różnice pokoleniowe a benefity	211
4. Praktyki rynkowe	212
5. Kreowanie Unikatowej Propozycji Sprzedaży	214
6. Budowanie świadczeń dodatkowych	216
7. Wdrażanie świadczeń dodatkowych	217
8. Komunikacja świadczeń dodatkowych	217

Rozdział IX

Efektywność polityki wynagradzania	219
1. Uwagi ogólne	219
2. Kiedy polityka wynagradzania jest efektywna oraz jak efektywność weryfikować i wyrażać wskaźnikami	220

3. Czym jest kapitał ludzki dla organizacji	221
4. Kontroling personalny jako podstawowe narzędzie zarządzania polityką wynagradzania i pomiaru jej efektywności	222
5. Podstawowe wskaźniki HR	224
6. Proces budowy skutecznego systemu pomiaru efektywności HR	228
7. Bariery oraz ryzyka w mierzeniu efektywności HR	230
Rozdział X	
Nowoczesne technologie w zarządzaniu wynagrodzeniami i wynikami pracy	231
1. Systemy informatyczne	231
2. Algorytmy, uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja	236
3. Chmury obliczeniowe	239
4. Boty	242
5. Przykłady zastosowań technologii IT w systemach motywacyjnych i monitoringowych	244
Rozdział XI	
Regulacje prawne w wynagrodzeniach	249
1. Uwagi ogólne	249
2. Wprowadzanie wewnętrznych regulacji płacowych	250
3. Wpływ regulacji prawnych na kształt systemów wynagradzania	251
4. Regulacje prawne a składniki wynagrodzenia pracownika	254
5. Rozwiązania stosowane przez pracodawców w zakresie innych świadczeń związanych z pracą	257
6. Szczególny charakter wynagrodzenia za pracę i zasady jego ochrony	259
Rozdział XII	
Utrzymanie systemów wynagrodzeń	261
1. „Cykl życia” narzędzi płacowych oraz zasady ich modernizacji	261
2. Najlepsze praktyki indeksacji płac	263
3. Zarządzanie płacami w czasach dwucyfrowej inflacji	269
Zakończenie	271
Literatura	273
O autorach	275

Słowo wstępne

Ideą publikacji *Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka* jest przygotowanie podręcznika dla słuchaczy studiów podyplomowych – Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego w Warszawie, a także wszystkich studentów kierunków HR zainteresowanych poszerzeniem wiedzy z zakresu zarządzania wynagrodzeniami. Praca posłuży też pracownikom działów personalnych, praktykom, którzy na co dzień zajmują się tematyką systemów wynagrodzeń. Zachęcamy również dyrektorów personalnych, kadre kierowniczą oraz członków zarządu do zapoznania się z zasadami budowy i definiowania strategii wynagradzania na podstawie modelu Total Rewards.

Publikacja podzielona jest na 12 rozdziałów odpowiadających procesowi tworzenia nowoczesnych systemów wynagrodzeń w organizacji. Rozpoczyna się od idei opracowania systemu oraz modelu Total Rewards, czyli fundamentów, na których opiera się cała architektura systemu wynagradzania. Następnie omówiono zasady tworzenia opisu stanowiska pracy, wartościowania i gradacji stanowisk, dokonywania przeglądów rynku i definiowania polityki płacowej firmy. Gdy już wiemy, jak chcemy, możemy i musimy wynagradzać pracowników, przystępujemy do budowy siatek płac, systemów płac zmiennych oraz określenia polityki benefitowej. Rozdział poświęcony systemom motywacyjnym rozbudowano w taki sposób, aby zaprezentować różne rozwiązania stosowane w praktyce. Omówiono także systemy premiowe dla kadry menedżerskiej i zarządzającej, systemy dla sprzedaży i produkcji. Całość wzbogacona została przykładami wdrożeń i funkcjonowania systemów motywacyjnych w organizacjach. Sięgnięto po najlepsze praktyki na rynku. Wśród przytoczonych przykładów znajduje się opis systemu motywacyjnego dla produkcji wdrożony w firmie igus, za który Pani Dorota Gotowicka otrzymała tytuł TOP HR Managera in Action w 2020 r.

W kolejnych rozdziałach publikacji omówiono zasady badania efektywności polityk wynagrodzeniowych, sposoby wykorzystania nowoczesnych technologii w wynagrodzeniach oraz regulacje prawne dotyczące zagadnień szeroko rozumianego wynagradzania. Aspekty te są ważne dla twórców systemów wynagrodzeniowych i powodują, że proponowane rozwiązania HR-owe są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, optymalizują

budżety wynagrodzeń, pozwalają na alokację środków finansowych w taki sposób, aby gwarantować największy zwrot z inwestycji, a dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii efektywnie przyspieszają przepływ informacji w systemie wynagrodzeń.

Publikacja ma charakter podręcznika, ale koncentruje się przede wszystkim na praktykach rynkowych. Każdy rozdział, obok wiedzy, przekazuje także informację o tym, jak ją zastosować w organizacji, jak zbudować i wdrożyć efektywny system wynagrodzeń. Twórcami poszczególnych rozdziałów są praktycy, eksperci, z wieloletnim doświadczeniem projektowym, w większości będący wykładowcami na podyplomowych studiach – Zarządzanie wynagrodzeniami i wynikami pracy, prowadzonych na Uczelni Łazarzskiego w Warszawie.

Korzystając z okazji, oddając w Państwa ręce ten pierwszy na polskim rynku podręcznik do zarządzania wynagrodzeniami, chciałabym podziękować wszystkim Autorom publikacji za ich olbrzymie zaangażowanie, pasję i wsparcie idei popularyzacji wiedzy o wynagrodzeniach. Wspólnie zbudowaliśmy Klub Compensation & Benefits, uruchomiliśmy podyplomowe studia Zarządzania wynagrodzeniami i wynikami pracy, a teraz oddajemy w Wasze ręce pierwszy podręcznik traktujący o budowie skutecznych systemów wynagradzania. Mam nadzieję, że tym samym przyczyniamy się do rozwoju wiedzy o wynagrodzeniach i wzrostu konkurencyjności polskiej gospodarki. Zapraszam do lektury!

Joanna Liksza

Kierownik studiów podyplomowych Zarządzanie wynagrodzeniami
i wynikami pracy oraz Lider Klubu Compensation & Benefits

Przedmowa

Szanowny Czytelniku,

jest nam niezmiernie miło, że wzięłeś do rąk nasze skromne dzieło – efekt współpracy dwunastu praktyków w dziedzinie zarządzania wynagrodzeniami i wynikami pracy. Od razu uprzedzamy, że nasza publikacja nie jest pozycją naukową. Jej rolą jest próba zachęcenia specjalistów i entuzjastów zarządzania zasobami ludzkimi do pogłębienia wiedzy i umiejętności w zakresie Compensation & Benefits oraz Performance Management. Autorzy książki są jednocześnie twórcami unikatowego w skali Polski programu studiów podyplomowych Zarządzania wynagrodzeniami i wynikami pracy na Uczelni Łazarskiego w Warszawie oraz wykładowcami na tym kierunku. Zakładamy, że książka ta może stać się podręcznikiem dla słuchaczy kolejnych edycji programu lub wsparciem dla studentów zarządzania zasobami ludzkimi innych uczelni oraz licznych praktyków przedmiotu w przedsiębiorstwach.

Nasze opracowanie obejmuje bardzo szerokie spektrum zagadnień dotyczących współczesnych systemów wynagradzania i prezentuje zakres programu ww. studiów w sposób autorski, tj. każdy z wykładowców przedstawia w nim swoje doświadczenia i poglądy na dany aspekt Compensation & Benefits. Jest to stan wiedzy podsumowujący ostatnie kilka lat, w których obserwowaliśmy bardzo szybki rozwój praktyki zarządzania wynagrodzeniami w polskich firmach i organizacjach. W tym czasie mieliśmy do czynienia z rozwojem tzw. rynku pracownika, niskim poziomem bezrobocia i szybkim tempem rozwoju gospodarczego. W czasie pisania publikacji pojawiły się duże zaburzenia związane z pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie. Nastąpiło spowolnienie gospodarcze, wzrost inflacji i duża niepewność w biznesie. Czynniki te niejako wymuszały ciągłe wprowadzanie zmian i modyfikacji do polityk i systemów wynagradzania. Mamy nadzieję, że podręcznik pomoże zarówno naszym studentom, jak i praktykom HR w podejmowaniu właściwych decyzji i odpowiednim dostosowaniu systemów motywowania oraz wynagradzania w firmach do zachodzących zmian.

Przyjrzyjmy się zatem zakresowi opracowania:

- w rozdziale I „Istota wynagradzania i model Total Rewards” omówione zostały zasadnicze funkcje i cele nowoczesnych systemów wynagradzania, a także koncepcja Total Rewards, która współcześnie jest bazą do kształtowania systemów wynagradzania; znajdziemy tu praktyczny schemat budowania systemu wynagradzania i segmentacji grup stanowisk oraz liczne przykłady z praktyki tworzenia systemów wynagradzania;
- rozdział II poświęcony został roli opisu stanowiska pracy jako podstawy tworzenia systemów HR; znajdziemy tu również informacje dotyczące podstawowych celów systemu wynagradzania z uwzględnieniem perspektywy firmy oraz pracownika, zasady planowania zatrudnienia, które mają istotne znaczenie dla definiowania stanowisk pracy; następnie zapoznamy się z przedstawioną strukturą typowych kwestionariuszy opisów stanowisk oraz przykładami ich zastosowania i propozycjami podejścia do grupowania stanowisk w poszczególne kategorie zaszeregowania; innowacją jest koncepcja ról organizacyjnych, która modyfikuje tradycyjne podejście do stanowiska jako podstawowego elementu tworzenia systemów wynagradzania i zachęca Czytelnika do eksperymentowania i poszukiwania nowych rozwiązań do tworzenia efektywnej architektury organizacji w nowej, wciąż zmieniającej się rzeczywistości;
- z kolei w rozdziale III ujęto problematykę celów i metod wartościowania stanowisk pracy; zaprezentowano w nim dwie podstawowe tradycje i kierunki myślenia o tworzeniu zaawansowanych metod analityczno-punktowych – jedną skoncentrowaną na wartościowaniu stanowisk pracy w przemyśle (ze szczególnym uwzględnieniem stanowisk pracy fizycznej) i drugą dedykowaną przede wszystkim stanowiskom umysłowym, czyli metodykę opracowaną przez Edwarda Haya; omówiono także proces wartościowania stanowisk pracy i nowoczesne podejścia do wyceny stanowisk pracy;
- w rozdziale IV „Budowa nowoczesnych taryfikatorów” przedstawiona została problematyka tworzenia i praktycznego zastosowania taryfikatorów zaszeregowania stanowisk jako podstawy do tabeli płac; ważnym elementem treści tego rozdziału jest omówienie metod przekładania wyników wartościowania stanowisk na taryfikator; opisane zostały różne techniki tworzenia taryfikatorów, w tym tradycyjny liniowy oraz dwuwymiarowe mapy stanowisk, a także wiele praktycznych przykładów taryfikatorów funkcjonujących w firmach z różnych branż;
- rozdział V „Przegląd rynku” poświęcony został podejściu do analizy danych płacowych z rynku i praktycznego ich zastosowania w tworzeniu firmowej polityki płac; szczególnie ważne znaczenie mają tu metody pozyskiwania danych rynkowych i ich analizy, które pozwalają na prawidłowe

wnioskowanie i skuteczne modyfikowanie firmowej polityki płac; znajdują się tu też definicje wielkości statystycznych powszechnie wykorzystywanych w Compensation & Benefits, takich jak mediana, kwartyle i decyle; warto też wgłębić się w analizy *compa-ratio*, które pozwalają nam ocenić konkurencyjność naszej polityki płacowej;

- z kolei w rozdziale VI „Polityka wynagrodzeń i rynkowe tabele lub siatki płac” omówiona została problematyka wykorzystania wyników wartościowania stanowisk pracy i taryfikatorów zaszeregowania stanowisk przedstawionych w rozdziałach III i IV do przygotowania narzędzi niezbędnych do tworzenia polityki wynagradzania, czyli tabel i siatek płac; tabele i siatki płac pokazują wysokość minimalnych i maksymalnych płac, czyli „widełek” płacowych w poszczególnych kategoriach zaszeregowania; znajdziemy tu też nowoczesne rozwiązania wykorzystujące mapy stanowisk do budowania polityki płacowej organizacji; takie podejście do tworzenia polityki wynagradzania pozwala na lepsze dostosowanie jej do rynkowych poziomów płac i strategii rozwoju firmy; następnie autor rozdziału przedstawia zasady i możliwości wyboru w procesie wdrażania polityki wynagradzania z uwzględnieniem celów stawianych sobie przez firmę, a także ograniczeń wynikających z możliwości finansowych przedsiębiorstw oraz sytuacji na rynku pracy;
- w rozdziale VII „Systemy płac zmiennych” przedstawiono definicje i formy występowania wynagrodzeń zmiennych oraz problematykę zarządzania wynikami pracy; omówione zostały również zagadnienia dotyczące sposobów projektowania i modyfikowania systemów premiovania z uwzględnieniem zastosowania metodyk Zarządzania przez Cele, Kart Wyników oraz definiowania „krzywych premiowych”; znajdziemy w tym rozdziale także podejścia do tworzenia i rozliczanie systemów premiovania dla różnych grup pracowników, w tym m.in. dla pracowników sił sprzedaży oraz dla pracowników produkcyjnych i kadry zarządzającej; dodatkowo rozdział ten wprowadza Czytelnika do tematyki transparentności wynagrodzeń i regulacji unijnych dążących do większej sprawiedliwości i równości w wynagrodzeniach;
- rozdział VIII „Benefity” poświęcony został opisaniu funkcji spełnianej przez współczesne systemy benefitów, zaprezentowano ich zróżnicowanie oraz sposoby ich finansowania w firmie; przedstawione zostały również przykłady praktycznego zastosowania systemów benefitowych w przedsiębiorstwach oraz ich roli w budowaniu motywacji i zaangażowania pracowników; obszerna część rozdziału zawiera opis procesu projektowania, wdrażania systemów świadczeń dodatkowych oraz oceny ich efektywności; cenna wiedza jest poparta praktyką autorki tego rozdziału;
- rozdział IX „Efektywność polityki wynagradzania” omawia problematykę pomiaru i oceny efektywności polityki wynagradzania oraz metod

zastosowania odpowiednich mierników i narzędzi oceny; przedstawione zostały również zagadnienia dotyczące projektowania i wdrażania systemów pomiaru efektywności polityki wynagradzania;

- rozdział X „Nowoczesne technologie w zarządzaniu wynagrodzeniami i wynikami pracy” przedstawia bardzo ważną dla praktyki zarządzania wynagrodzeniami problematykę stosowania nowoczesnych technologii umożliwiających poprawianie skuteczności i efektywności procesów wynagrodzeniowych; wśród omówionych tu zagadnień dużo miejsca poświęcono systemom informatycznym i ich integracji, a także zastosowaniu algorytmów i technologii obliczeniowych oraz chatbotów; w formie *case study* przedstawiona została problematyka wykorzystania sztucznej inteligencji do przydzielania zadań i motywowania pracowników w warunkach środowiska pracy rozproszonej;
- rozdział XI „Regulacje prawne w wynagrodzeniach” poświęcony został problematyce zasad wynagradzania pracowników w świetle regulacji prawnych z uwzględnieniem różnych źródeł prawa; te zagadnienia mają ogromne znaczenie dla wszystkich praktyków zajmujących się na co dzień zarządzaniem wynagrodzeniami i projektowaniem systemów wynagrodzeniowych i ich komunikowaniem;
- rozdział XII zachęca Czytelnika do proaktywnego podejścia w utrzymaniu efektywności systemu wynagradzania; w opracowaniu, które oddajemy do Państwa rąk, autorzy poszczególnych rozdziałów wskazują zgodnie, że aby system wynagrodzeń i jego poszczególne elementy, skutecznie realizowały swoją rolę i wspierały strategię biznesową organizacji, muszą one być przeglądane, aktualizowane i dostosowywane do zmieniającego się otoczenia, a także do zmian zachodzących w firmach; utrzymanie systemów wynagradzania jest równie ważne jak ich stworzenie i profesjonalne zarządzanie nimi; autor tego rozdziału dzieli się z Czytelnikami swoją wiedzą i praktyką w zakresie realizacji procesów podwyżkowych, zarządzania wynagrodzeniami w czasach kryzysów i dwucyfrowej inflacji, a także cyklicznych przeglądów systemu w okresach spokoju i stabilizacji.

Aktualne wydanie publikacji wzbogacamy też o dwa dodatki w formie on-line (<https://www.profinfo.pl/materialy-dodatkowe>):

- „Poznaj dostawców raportów płacowych w Polsce”, w którym absolwenci studiów podyplomowych Compensation & Benefits prezentują Czytelnikom przegląd rynku raportów płacowych w Polsce; znajdziecie tam Państwo bieżące, aktualne informacje o wiodących firmach wydających raporty płacowe w Polsce wraz z omówieniem ich publikacji, a także dodatkowymi materiałami informacyjnymi o metodach wyceny stanowisk, stosowanych mapach i szablonach do zbierania danych płacowych;

- „Benefity nowej rzeczywistości – case study”, w którym zebraliśmy dla Państwa przykłady budowania polityk świadczeń pozapłacowych w organizacjach, tak aby zainspirować Czytelników do sięgania po benefity, rozbudowywania o nie oferty dla pracowników, tworzenia unikatowej wartości i kultury wynagradzania; firmy dzielą się swoimi doświadczeniami, dobrymi praktykami i zapraszają do grania benefitami; badania potwierdzają, że benefity są dla pracowników ważne; w Ogólnopolskim Przeglądzie Benefitów przeprowadzonym przez Klub Compensation & Benefits we współpracy z Edenred Polska na jesieni 2022 r. potwierdziło to ponad 90% respondentów (szczegóły: www.cbhr.pl).

Oddając ten podręcznik do Twoich rąk, Szanowny Czytelniku, jeszcze raz podkreślamy, że jest to materiał uzupełniający, a nie zastępujący podobne wydawnictwa o charakterze naukowym. Opinie w nim wyrażone mogą czasem wydawać się kontrowersyjne lub dyskusyjne, ale taki jest świat Compensation & Benefits. Jak to, za specjalistami z Korn Ferry, dawniej Hay Group, cytuje jeden z autorów – jest to świat niejednoznaczny, z pogranicza „nauki” i „sztuki”, i dlatego tak fascynujący.

Głęboko wierzymy, że dzięki niniejszej publikacji uda się nam, Drogi Czytelniku, i Ciebie zarazić tą fascynacją. Wraz z nami wyruszysz w podróż pełną przygód i wyzwań, wzlotów i upadków, prosperity i kryzysów. Zapraszamy do lektury i naszego Klubu Compensation & Benefits: www.cbhr.pl oraz grupy na LinkedIn.

Autorzy

Jest to pierwsza na polskim rynku publikacja prezentująca teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania wynagrodzeniami, tzw. Compensation & Benefits. Autorzy opisują, jak skutecznie opracować i wdrożyć politykę wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych, aby wpływała pozytywnie na motywację i zaangażowanie pracowników, a jednocześnie przyczyniała się do realizacji celów biznesowych organizacji.

W książce poruszono m.in. takie zagadnienia jak:

- istota wynagradzania i model Total Rewards,
- opis stanowiska pracy,
- wartościowanie i mapowanie stanowisk,
- taryfikatory i siatki płac,
- budowa systemu płac zmiennych,
- zasady tworzenia polityki benefitowej,
- badanie efektywności przyjętej strategii wynagradzania.

Autorzy odnoszą się do wyzwań mających wpływ na rynek wynagrodzeń: digitalizacji, inflacji, czy niespokojnej sytuacji gospodarczej i geopolitycznej. Uwzględniają też najnowsze regulacje prawne m.in. w zakresie transparentności wynagrodzeń.

Uzupełnieniem treści publikacji są dodatkowe materiały dostępne na stronie www.profinfo.pl/materialy-dodatkowe po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywności. Zawierają one aktualne informacje o dostawcach raportów płacowych w Polsce oraz przykłady wdrożenia dobrych praktyk rynkowych w zakresie benefitów.

Książka przeznaczona jest dla pracowników działów kadr, menadżerów, specjalistów z dziedziny ZZL, a także dla słuchaczy studiów podyplomowych kierunków związanych z zasobami ludzkimi i wynagrodzeniami.

Joanna Liksza – praktyk zarządzania wynagrodzeniami z doświadczeniem w organizacjach krajowych i międzynarodowych; właścicielka firmy Tempurio zajmującej się budowaniem nowoczesnych systemów wynagrodzeń; kierownik studiów Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy na Uczelni Łazarskiego; lider Klubu Compensation & Benefits.

Partner wydania:

cbhr



9 788383 286013 W02P01

ISBN 978-83-8328-601-3



9 788383 286013

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

Kup e-book i czytaj
w aplikacji Smarteca



wydanie II